

VÖRÖSMARTY Gyöngyi

A BESZERZÉS INFORMÁCIÓS RENDSZERE A STRATÉGIAI SZEREP TÜKRÉBEN

A '90-es évek végén sokan hallatlan ütemű fejlődést jósoltak az elektronikus kereskedelemnek, ezek az eszközök azonban a gyakorlatban a vártnál sokkal lassabban terjednek el. Hasonló módon gyakori, hogy túlzott várakozások jelennek meg az IT beruházásokkal kapcsolatban. A beszerzés területén legtöbbször a megfelelő szakismeretek hiánya, a kezelt információk körének leszűkítése okozza azt, hogy az informatikai fejlesztésekkel szembeni várakozások túlzottnak bizonyulnak. A cikk célja, hogy felvázolja a beszerzés szerepét a korszerű vállalati gyakorlatban, s ennek alapján vizsgálja azon információk jellegzetességeit, amelyet a beszerzés információs rendszerének kezelnie kell, támpontot adva ezzel az információs rendszerek fejlesztéséhez.

A beszerzés információs rendszerének vizsgálatához mindenképpen érdemes áttekinteni azt a szerepet, amelyet a beszerzés a fejlett vállalati gyakorlatban betölt. Ez teremti meg ugyanis az alapot ahhoz, hogy meghatározhassuk a beszerzés által kezelt információk körét, azok jellegzetességeit, a felhasználás célját. A beszerzés szerepével a nemzetközi szakirodalom nagy terjedelemben foglalkozik. Ez többek között annak tudható be, hogy a beszerzés vállalati működésben betöltött szerepének megítélése nagymértékben átalakult, sokan felismerték a beszerzés stratégiai jelentőségét.

A beszerzés fejlődését meghatározó tendenciák

A modern iparvállalatok kialakulásával a beszerzési szervezetek létrehozása is szükségessé vált, azaz igazából mindig is szükség volt olyan funkcióra, amely a termelési, irodai, stb. igények kielégítéséhez szükséges vásárlásokat lebonyolította. (Farmer, 1995) Ugyanakkor a hetvenes évekig leginkább csak adminisztratív szerepet betöltő funkció (Baily – Tavernier, 1970) az azóta eltelt idő alatt jelentős változásokon ment keresztül. Az elmélet és a vállalati gyakorlat a beszerzésnek először a vállalati költségek csökkentésében játszott szerepét ismerte fel (Farmer, 1997; Westing – Fine – Zenz, 1976), majd mára ez a tevékenység stratégiai fontosságúvá nőtte ki magát (Gadde – Hakansson, 1994; Cox – Lamming, 1997).

Számos olyan gazdasági tendenciát lehet megjelölni, amely kiváltotta ezt a változást. Chikán (1997) az anyagi folyamatokat vizsgálva a századvég társadalmi fejlődésének fő tényezőiként a globalizációt, az információs társadalmat, a minőségi szemléletet, illetve a növekvő komplexitást említi. Ennek alapján az üzleti szféra legfontosabb jellemzőit a globalizációban, az integrációban, a humanizációban, illetve a fogyasztó-orientáltságban jelöli meg. Hasonló tényezőket említ meg Boutellier – Zagler (1999). Szerintük a vállalatok gazdálkodását leginkább meghatározó trendek a nemzetköziesedés, a vállalati együttműködések növekvő szerepe, a decentralizáció és az új technológiákban rejlő lehetőségek kihasználása. Ezeknek a tényezőknek a hatását a vállalatok beszerzési gyakorlatára abban jelölik meg, hogy a beszerzésnek segítenie kell a rövidebb piacra jutási idő elérésében, globalizálódnia kell, valamint törekednie kell az ökológiai szempontok minél szélesebb körű figyelembevételére.

A beszerzési funkció fejlődése

Számos tanulmány elemzi azt a változást, amelyen a beszerzés az elmúlt időszakban keresztülment. A lényegét leginkább úgy lehet bemutatni, hogy nem egy adott feladat hatékony megszervezéséről esik szó, hanem áttörővé vált a folyamatszempont. Ennek a folyamat-szemléletnek a hatása, hogy a beszerzés stratégiai jelentőségűvé válik, az ellátási láncokra (és ezzel együtt

a vevő-szállító kapcsolatokra) jelentős figyelmet fordítanak, illetve a középpontba kerül az értéktéremtésben betöltött szerep.

A beszerzés stratégiai szerepe

A fejlődést elemző tanulmányok, cikkek közül szép számban találhatók olyanok, melyek a *beszerzés stratégiai jelentőségüvé válásának* tényét elemzik. Ellram és Carr (1994) a beszerzés irodalmának széles körű vizsgálata alapján jut arra a következtetésre, hogy a beszerzés komoly hatással van a vállalatok teljesítményére, ezért fontos szerephez kell jutnia a vállalati stratégiában. Carter és Narasimhan (1996) európai és észak-amerikai cégek körében végzett felmérést abból a célból, hogy feltárja a beszerzéssel kapcsolatos jövőbeli trendeket. A kutatási projekt legfontosabb következtetéseként fogalmazták meg a beszerzés stratégiai jelentőségének növekedését és azt, hogy az a vállalati stratégia elemévé lép elő.

Pearson és Gritzmacher (1990) tanulmánya arra hívja fel a figyelmet, hogy a beszerzés akkor tud stratégiai szerepet betölteni, ha maga is átalakul. Az átalakulásnak hét tényezőjét nevezi meg: a szervezeti struktúrát, a beszerzés szervezeten belüli megítélését (perception), az információhoz való hozzáférést, az alkalmazott informatikai eszközöket, a döntési mechanizmusokat, a beszállítói kapcsolatokat és a stratégiai menedzsmentet.

Ellátási lánc szemlélet

A beszerzés szerepének változását taglaló tanulmányok és elemzések egy másik központi kérdése az *ellátási lánc menedzsment*. Ellátási lánc menedzsmenten a tevékenységek olyan összekapcsolódó sorozatát értjük, amelyben minden a végső célt, a fogyasztói igények kielégítését szolgálja (Chikán, 1997). Christopher (1992) megfogalmazása szerint ellátási láncok versenyeznek ellátási láncokkal. A vezető vállalatok ezt a jelenséget felismerve igyekeznek beszállítói hálózatauk teljesítményét fejleszteni. Az irodalom azonban gyakran nem ellátási láncokról, hanem ellátási hálóról beszél. (Lamming et al., 2000)

A kutatók, illetve szakértők jelentős számú csoportja foglalkozik azzal, hogy a beszerzés fejlődését ebben a kontextusban vizsgálja.

Az ellátási lánc szemlélet hatása, hogy a beszerzés többé nem befelé orientált, azaz a vállalati teljesítmény javításának lehetőségét nem csak a saját működésében, hanem a vállalaton kívül is keresi (Fung, 1999). Smith (1995) az új szerep kifelé orientáltságát a beszerzési munkakör átalakulásán keresztül mutatja be. A beszerzés régi, befelé orientált szerepénél a beszerző munka-

idejét kitevő feladatok a megváltozott kifelé orientált szerepben mindösszesen a munkaidő 30%-át jelentik. Az új feladatok között a költségtervezés és csökkentés, a beszállítói teljesítmények mérése és javítása, a beszállítói stratégiák, valamint az innovációs folyamat elősegítése szerepelnek.

Az ellátási lánc menedzsment hatása, hogy a *beszerzésben a szállítói kapcsolatok szorosabbra vonása, elemzése, illetve a szállító teljesítményének a fejlesztése kerül a középpontba*. Az ellátási lánc koncepció elméleti szinten logikusan a vevő-szállító kapcsolatok szorosabbra vonását, a beszállítók számának csökkenését jelenti. Keah Choon Tan et al., (1998) a beszerzés megváltozott feladatát úgy határozza meg, hogy mintegy virtuális szervezetet kell létrehoznia a beszállítókkal, amelyben a célok és a hatékonysági kritériumok közösek. A beszállítóval való partneri együttműködés előnyei között említhető az innovativitás, a minőség javulása, illetve a költségek csökkenése (Ellram, 1995)¹.

A szállítóval való kapcsolat menedzselésének alapvető eszköze a beszállító teljesítményének mérése, valamint elemzése. Ennek számos módszerét alakította ki az elmélet és a vállalati gyakorlat. Szállítóértékelési technikák alkalmazása történhet a lehető legmegfelelőbb beszállító kiválasztásának az érdekében, szolgálhatja a beszállító teljesítményének a javítását vagy a beszállító, illetve a vele való kapcsolat irányításának megszerzését (Stannack – Osborn, 1996).

Az ellátási lánc szemlélet felhívja a figyelmet arra, hogy a beszállító teljesítménye beépül a vevő teljesítményébe. A beszállítói problémák kezelésének hagyományos módja, a tevékenység házon belül való elvégzése. Az új beszállító keresése helyett sokkal hatásosabb eszköz lehet a beszállító teljesítményének a fejlesztése (Krause et al., 2000). Ennek fontosságát kiemeli, hogy a technológia fejlődése, a rövidülő életciklusok fokozott piaci nyomást jelentenek a vállalatok működésére, a beszállítók bevonása ebbe az innovációs folyamatba jelentős versenyelőnnyel szolgálhat (Handfield et al., 1999).

Az ellátási lánc menedzsment szemlélet hatására átalakul a beszerzés kapcsolata a saját vállalatán belüli más területekkel. Egyik oldalról a felső vezetés támogatása elengedhetetlen, másik oldalról a teammunka fontos eszközzé válik (Giunipero – Brand, 1996).

Értéktéremtés

A beszerzés változásait elemző cikkek egy harmadik csoportja az *értékek fogalmát helyezi középpontba*. Dumond (1994) három olyan szervezeti tényezőt fo-

¹ Az előnyök azonban nem maguktól értetődően jelentkeznek. A partneri kapcsolatok kialakításából fakadó veszélyekre hívja fel a figyelmet pl. Ramsey (1996)

galmaz meg, amely segíthet abban, hogy a beszerzés megfelelően tölthesse be szerepét az értékteremtésben. A teljesítménymérés feladata, hogy rögzítve a célokat a helyes döntéseket mozgósítsa elő. A kommunikációs folyamatok információt adnak a vállalat összes többi területének. A külső információkhoz való hozzáférés lehetővé teszi, hogy a belső felhasználók igényeit és a külső környezeti lehetőségeket összhangba hozza. Egy későbbi cikkében (Dumond, 1996) ezeket a tényezőket még a humán erőforrások kezelésével egészíti ki. Poon – Lau (2000) arra mutat be egy példát, hogy hogyan lehet a beszerzés és az értékteremtés koncepcióját a gyakorlatba átültetni.

A beszerzés fejlődésének további megközelítései

A beszerzés fejlődését az előbbi fő irányzatokon kívül számos szerző igyekezett bemutatni.

Stannack és Jones (1996) tanulmányukban a beszerzés fejlődésének négy fázisát különböztetik meg. Az első szakaszban a beszerzés „termékközpontú”, szegényes módszertannal dolgozik. A fejlődés második szakaszában a folyamatok kerülnek a középpontba. Ekkor fejlődésnek indulnak a folyamatok értékelésére irányuló módszerek (improved assessment methods), ugyanakkor az egyéb menedzsmenttechnikákat még elvétve alkalmazzák. A harmadik szakaszban a kapcsolatokra (relationships) helyeződik nagy hangsúly. A negyedik szakaszban pedig a teljesítmények (outcomes) válnak meghatározóvá.

A beszerzés vállalatok szervezetén belül játszott szerepét vizsgálva van Weele (1999) a beszerzés tradicionális szerepeként az anyagok, illetve szolgáltatások iránti kereslet előrejelzését és kielégítését jelöli meg. A fejlődés során a beszerzés legfontosabb problémájává a beszerzési tevékenységhez kapcsolódó külső és belső folyamatok hatékony megszervezése és működtetése válik. A fejlődés következő, harmadik lépcsőjében az információs infrastruktúra menedzselése kerül a középpontba. A cél, hogy erre alapozva hatékonyan lehessen gazdálkodni az erőforrásokkal.

A beszerzés megújult szerepe

A beszerzés fejlődését elemző leírások összefoglalásaként három tényezőt kell kiemelni.

A beszerzés aktív válna

A beszerzés aktív válna lényegében azt jelenti, hogy a beszerzés a fejlett menedzsmenttechnikákat alkalmazó vállalatoknál nem pusztán kiszolgáló jellegű, hanem támogató szerepet vállal. Magyarán szólva nem csak az a feladata, hogy a vállalati stratégiát végre-

hajtja, hanem az, hogy folyamatosan keresse a lehetőségeket a vállalat teljesítményének javítására, és a külső piaci lehetőségeket a vállalat érdekesítési piacain jelentkező igényeknek megfelelően alakítsa. Ez csakis a beszállítói kapcsolatok aktív menedzselésével, a beszerzési piacok folyamatos figyelemmel kísérésével valósítható meg.

A beszerzés feladatainak kiterjesztése

A másik fontos tényező: a vállalatok annak érdekében, hogy versenyképességüket javítsák, igyekeznek alapvető képességeikre koncentrálni működni, és e törekvésük kapcsán egyre több tevékenységet kihelyezni külső szolgáltatókhoz. Ez új beszerzési feladatot jelent, nő a szolgáltatások beszerzésének jelentősége, valamint a szolgáltatás-beszerzések száma, és mivel itt jelentős értékekről van szó, a beszerzések (értékbeni és teljesítménybeni) fontossága is. A beszerzési döntések lényegesen komplexebbé válnak, ugyanakkor egy-egy döntésnek a versenyképességre gyakorolt (esetleg hosszú távú) hatása jelentős lehet.

A beszállító mint lehetséges erőforrás

A harmadik fontos elemet az a felismerés jelenti, hogy a beszállítók is segítséget nyújthatnak abban, hogy a vállalat a fogyasztónak minél nagyobb értéket tudjon nyújtani, éppen ezért a beszállítóval való kapcsolatnak nagy jelentősége van. Ez azt jelenti, hogy a beszerzés nem csak azért lehet nagy hatással a vállalat nyereségességére, mert a beszerzési érték egyre nagyobb az értékesítéshez képest, hanem azért is, mert a vevői igényekhez való alkalmazkodás nem lehetséges a beszállítói bázis (beszállítói piacok) képességeinek kiaknázása nélkül.

Mindezek alapján a beszerzés feladatait, az össz-vállalati sikerességhez való hozzájárulását a következő tényezőkben foglalhatjuk össze:

- A vállalati célok megvalósításának előmozdítása, a piaci teljesítmény növelése. A beszerzés feladata, hogy keresse azokat a lehetőségeket, amelyek segítségével biztosíthatja az ellátás folyamatosságát, feltárhassa a költségcsökkentési lehetőségeket, javíthatja a termékek és szolgáltatások minőségét.
- Az innováció a vállalat hosszú távon való életben maradásának a feltétele. Éppen ezért nagy hangsúly helyeződik a beszerzés innovációban játszott szerepére. A beszerzés fontos ötletek forrása lehet mind a termék-, mind a folyamatinnováció tekintetében. Másrészt viszont a beszállítókkal való együttműködésnek ez lehet az egyik leggyümölcsözőbb hozadéka.

- A beszerzés fontos információforrás lehet. Lényeges adatokat szerezhet piaci trendekről, termékek beszerezhetőségéről, árakról, új technológiákról stb. Mindezekkel a beszerzés a vállalatirányítás szinte minden területének tud hasznos információkkal szolgálni. A beszerzési piaci információk elemzése hasznos forrás lehet a konkurencia tevékenységének nyomon követéséhez is. Elgondolkoztató lehet például az, ha a versenytársak a szokottnál nagyobb volumenű vásárlásokra szánják el magukat, vagy éppen egy új termék után kutatnak.
- A beszerzés funkciójánál fogva egyfajta kapcsolatot jelent a külvilággal. Éppen ezért a beszerzés tevékenysége befolyásolja azt a képet, amely a vállalatról kialakul. A rossz fizetési fegyelem, az etikátlanságok stb. jelentősen megtépázhatják a vállalat egészének jó hírét, míg az ellenkezője adott esetben nagyon is kézzel fogható eredményeket hozhat jobb szállítói kapcsolatok, kedvezőbb ár, illetve fizetési feltételek formájában.

Összességében tehát elmondható, hogy a beszerzés szerepe a vállalati versenyképességben jelentős lehet. Míg a vevőkkel való kapcsolat irányítása a marketing feladata, a termelés és a logisztika pedig a vállalatban belüli értéktermelő folyamatok hatékonyságáért felel, a beszerzésnek arról kell gondoskodnia, hogy a beszállítói piaci lehetőségeket felismerje, valamint a beszállítók képességeit az értékesítési piac változó igényeinek megfelelően formálja.

A beszerzés információs rendszere

Az irodalom tehát amellet foglalt állást, hogy a beszerzés stratégiai szinten fontos vállalati tevékenység. Az előbbi áttekintésből az is következik, hogy a működésének, vállalati célokhoz való hozzájárulásának alapvető része, hogy információkat közvetít a vállalat és környezete között. A beszerzéshez kapcsolódó információs rendszer jelentősége a beszerzés szerepének korszerű értelmezésében számos szempontból fontos lehet:

- A beszerzés a fejlett vállalati gyakorlatban stratégiai szerepet tölt be, azaz hatékony menedzsmentje (s ennek részeként az információk megfelelő kezelése) számos előny forrása lehet.
- A beszerzés kapcsolattartórendszere (beszállítók, vállalatban belüli kapcsolatok) általában meglehetősen komplex, így annak tudatos kezelése nem könnyű feladat, ugyanakkor
- az informatika robbanásszerű fejlődésén ment/megy keresztül, az ebben rejlő lehetőségeket az

információs folyamatok ismeretében könnyebb kiaknázni.

Áttekintve a beszerzés korszerű megközelítésében leírtakat, a feladatok során kezelt információk három részre oszthatók: a jól strukturálható, a megfelelő módszerekkel strukturálható és a nem strukturálható elemekre.

A jól strukturálható elemek jellemzői a következők:

- az adatok szerkezete jól leírható,
- napi igénylés, beérkezés lebonyolításához szükséges,
- a kezelésüknek kiterjedt szakirodalma van,
- az adatok nyilvántartása a vállalati gyakorlatban jól megoldott, a számítógépes támogatottság viszonylag elterjedt.

A megfelelő módszerekkel strukturálható elemek jellemzői:

- az adatok strukturálásához célirányos adatgyűjtés és rendszerezés szükséges, megfelelő módszertan alkalmazásával az adatok információvá konvertálhatóak,
- a beszerzési folyamat áttekintéséhez, hatékony irányításához szükségesek (pl. szállító kiválasztáshoz) vagy a napi feladatok elvégzésének a kereteinek a kialakításához hasznosíthatók,
- a hazai szakirodalom kicsi, külföldi irodalom már jelentősebb, ugyanakkor kevés a gyakorlatban jól használható útmutató,
- a számítógépes támogatottság megoldható.

Nem strukturálható elemek jellemzői:

- a vállalati működés, a beszerzési piacok olyan információi tartoznak ide, amelyek hasznosítása gyakorta nem közvetlenül a napi beszerzési tevékenységhez kötődik (pl. egy versenytárs piaci akciója),
- a szakirodalom érintőleges, a téma kezelésének jelentőségét hangsúlyozza,
- az adatok előre meghatározott módon vagy módszerekkel nem, vagy csak nagyon tudatos felkészüléssel formalizálhatóak,
- a számítógépes támogatottság nem megoldott és nem is megoldható. Az előzőekben említett tudatos felkészüléssel az adatok esetleg beemelhetők a formális információs rendszerbe, de a számítógépes támogatottság ebben az esetben sem célszerű.

Érdemes itt visszagondolni az irodalom által a beszerzés szerepének változásával kapcsolatosan megfogalmazottakra. A beszerzés új megközelítése

szerint olyan feladatok válnak hangsúlyossá, mint a szállítói kapcsolatok menedzsmentje, a szállító tevékenységének a fejlesztése, a szállító tevékenységének a vállalati teljesítménybe való minél jobb becsatornázása, az innováció elősegítése. E tevékenységek információigénye meglehetősen összetett, s ha az előbbi osztályozást végig gondoljuk, akkor az is könnyen belátható, hogy a kezelt adatok, információk köre a második, illetve a harmadik csoportba tartozik. Egy szállító tevékenységének a fejlesztése például feltételezi azt, hogy a tevékenységét értékeli (céltudatosan kialakított módszertan segítségével jól strukturált adatok állnak rendelkezésre róla, illetve a vele szembeni elvárásokról.) Ezzel szemben például az innováció elősegítése nemigen támogatható ilyen adatokkal. Nagy erőfeszítésekkel elvileg lehetne bizonyos adatstruktúrákat létrehozni és tárolni, de nem biztos, hogy jól hasznosítható lenne az eredmény. A piac ismerete, a közvetlen kapcsolatok, teammunka sokkal több haszonnal kecsegtet.

Következtetések

Áttekintve az előzőekben a beszerzés szerepével kapcsolatban leírtakat egy érdekes megfigyelést tehetünk. A beszerzés klasszikus feladatai (anyagigénylések kezelése, rendelésfeladás, rendelés-nyilvántartás stb.) nagyon jól beilleszthetőek a számítástechnika által támogatható, formális információs rendszer keretei közé. Ez nem új felismerés. Számos útmutató található arra, hogy hogyan lehet jó kartotékrendszereket kialakítani, ahonnan már csak egy lépés a számítógépesítés (pl. Baily – Tavernier, 1970). A beszerzés új szerepében megjelenő feladatok döntő többsége azonban csak a megfelelő módszerekkel strukturálható, illetve a nem strukturálható adatok, információk kezelését jelenti. Vagyis nagy az informális információ rendszer szerepe és az adatoknak csak egy része, az is csak megfelelő szakértelemmel helyezhető be a formális információs rendszerbe.

Milyen következtetés vonható le mindebből?

1. A számítástechnika elsősorban a beszerzés operatív feladatainak gyorsabb, pontosabb, esetleg költség-takarékosabb elvégzését képes támogatni. A stratégiai információk kezelésének problémáját egyéb eszközökkel (pl. szervezeti rendszer) kell megoldani. Könnyen eltűzött lehet minden olyan várakozás, amely IT rendszer fejlesztésétől ennél többet vár.
2. Számos olyan beszerzési feladat van, amely a beszerzés stratégiai célokhoz való hozzájárulását csak úgy tudja előmozdítani, ha átgondolt, alaposan kidolgozott módszertanra épül. Azt gondolom,

hogy ezek megvalósításában a tudás jelenti a kulcszót, az IT csak ennek birtokában jelenthet hasznos segítséget.

A hazai vállalati gyakorlatot vizsgáló kutatások (Vörösmarty, 2002; Ötvös, 2002) azonban azt mutatják, hogy a szükséges szakmai know-how csak igen kevés hazai vállalatnál áll rendelkezésre. Ez viszont akadályozza azt, hogy a beszerzés valóban betöltse a nemzetközi szakirodalomban leírt szerepet, ugyanakkor az IT alkalmazásában potenciálisan rejlő lehetőségek kiaknázását is akadályozhatja.

Felhasznált irodalom

- Baily, Peter – Tavernier, Gerard (1970): Design of Purchasing Systems and Records. Gower Press
- Boutellier, Roman – Zagler, Michael (1999): Alte und neue Megatrends in Beschaffung und Logistics, in: Boutellier, Roman, Wehrli – Hans Peter (ed.): Beschaffung 2000- Vom Einkauf zum Spielmacher, SVME
- Carter, Joseph R. – Narasimhan, Ram (1996): Purchasing and Supply Management: Future Directions and trends, in: Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 32. No.
- Chikán, Attila (1997): Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar gazdaságban a nemzetközi tendenciák tükrében. Doktori értekezés
- Choon Tan, Keah – Kannan, Vijay R. – Handfield, Robert B. (1998): Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm performance, in: International Journal of Purchasing and Materials Management, No. 3. pp. 2-9.
- Christopher, Martin (1992): Logistics Supply Chain Management, Financial Times, Pitman Publishing
- Cox, Andrew – Lamming, Richard (1997): Managing Supply in the Firm of the Future, in: Advanced Supply Management, ed. Andrew Cox, and Peter Hines, Earlsgate Press
- Dumond, Ellen J. (1994): Moving toward value-based purchasing, in: International Journal of Purchasing and Materials Management, No. 2.
- Dumond, Ellen J. (1996): Applying value-based management to procurement, in: International Journal of Physical Distribution Logistics, Vol. 26 No. 1 pp. 5-24.
- Ellram, Lisa (1995): Partnering Pitfalls and Success Factors, in: Journal of Purchasing and Materials Management No. 2 pp. 36-44.
- Ellram, Lisa M. – Carr, Amelia (1994): Strategic Purchasing: A History and review of the literature, in: International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 30. No. 2
- Farmer, David (1995): Purchasing Myopia – Touch of Mr Magoo, 1st IFPM Summer School on Advanced Purchasing Research, Salzburg
- Farmer, David (1997): Purchasing myopia – revisited, in: European Journal of Purchasing Supply Management, Vol. 3. No. 1. pp. 1-8.
- Fung, Patrick (1999): Managing purchasing in supply chain context, in: Logistics Information Management, 1999 Vol. 12. No 5. pp. 362-367.
- Gadde, Lars-Erik – Hakkanson, Hakan (1994): The Changing Role of Purchasing: Reconsidering Three Strategic Issues, in: European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 1. No. 1. pp. 27-35
- Giunipero, Larry C. – Brand, Richard R. (1996): Purchasing's

- Role in Supply Chain Management. in: The International Journal of Logistics Management, Vol. 7 No. 1.
- Handfield, Robert – Ragatz, Gary L. – Petersen, Kenneth. J. – Monczka, Robert M.* (1999): Involving suppliers in new product development. in: California Management Review, Vol. 42 No. 4. pp. 59-82.
- Krause, Daniel R – Handfield, Robert B. – Scannel, Thomas V. – Monczka, Robert M.* (2000): Avoiding pitfalls in supplier development. Sloan Management Review, Vol 41. No. 2.
- Lamming, Richard, – Johnsen, Thomas – Zheng, Jurong – Harland, Christine* (2000): An initial classification of supply networks. in: International Journal of Operations production Management, Vol. 20. No. 6. pp. 675-691.
- Ötvös, Károly* (2002): A beszerzés stratégiai szerepe a hazai vállalatok hatékony működésében, in: Marketing és Menedzsment, No. 3.
- Pearson, John N. – Gritzmacher, Karen J.* (1990): Integrating Purchasing into Strategic Management. in: Long Range Planning, Vol. 23. No. 3. pp 91-99.
- Poon, W. K. – Lau, K. H.* (2000): Value challenges in supply chain management. in: Logistics Information Management, Vol. 13 No. 3. pp. 150-155.
- Ramsay, John* (1996): The Case Against Purchasing Partnerships. in: Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. No. 4 pp13-19.
- Smith, J.* (1995): Gower Handbook of Purchasing, Gower
- Stannack, Peter – Jones, Michael* (1996): The Death of Purchasing?, in: Heading fo New Frontiers in Purchasing and Supply Management, Proceedings of the 5th International IPSERA Conference, Eindhoven
- Stannack, Peter – Osborn, Martyn* (1997): The Politics of Vendor Assesment, in: Emerging Issues in Purchasing and Supply Chain Management, editor: Chikán Attila, IFPMM Publications Volume 1.
- Vörösmarty Gyöngyi* (2002): A beszerzés információs rendszere, PhD értekezés
- Weele, Arjan van* (1999): Purchasing in the Information Age: Towards a Virtual Purchasing Organisation? in: Business Briefing – European Purchasing and Logistic Strategies, WMRC-IFPMM pp. 45-51.
- Westing, J. H. – Fine, I. V. – Zenz, Gary Joseph* (1976): Purchasing Management, A Wiley/Hamilton Publication, John Wiley Sons Inc